

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAY ANDERSON ARAÚJO LEMOS

PLANO DE NEGÓCIO DE CHOCOLATERIA

**Juazeiro do Norte
2018**

RAY ANDERSON ARAÚJO LEMOS

PLANO DE NEGÓCIO DE CHOCOLATERIA

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Roberto R. Ramos

Juazeiro do Norte

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

L576p

Lemos, Ray Anderson Araújo.

Plano de negócio de chocolateria/ Ray Anderson Araújo Lemos. – 2018.
46 f.: il. color., enc.; 30 cm.

TCC (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Curso de Administração, Juazeiro do Norte, 2018.

Área de Concentração: Administração.

Orientação: Prof. Me. Roberto Rodrigues Ramos.

1. Estudo de viabilidade. 2. Chocolateria. 3. Expansão de Marca. 4. Empreendedorismo. I. Título.

CDD 658.4012

Bibliotecário: João Bosco Dumont do Nascimento – CRB 3/1355

RAY ANDERSON ARAÚJO LEMOS

PLANO DE NEGÓCIO DE CHOCOLATERIA

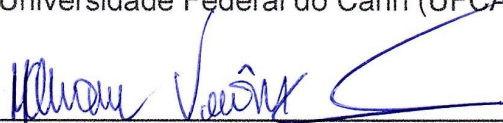
Trabalho de conclusão de curso apresentada ao Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 20/06/2018.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Roberto R. Ramos (Orientador)
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva
Universidade Federal do Cariri (UFCA)



Prof. Me. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Aos meus pais Fabiano e Renata.
Ao meu irmão Gustavo.
E a todos que me apoiaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Dedico essa vitória primeiramente a Deus pelo dom da vida, pela saúde, felicidade e pela força que me concedeu para buscar meus objetivos na vida e por me dar a oportunidade de concluir mais uma etapa tão desejada. Meus agradecimentos em destaque aos meus pais Fabiano e Renata, pelo amor e por estarem sempre ao meu lado, me incentivando a seguir meus sonhos, pelas conversas e conselhos sempre me dito e por sempre terem acreditado no meu potencial, me dando credibilidade e oportunidade de exercer o meu trabalho e colocar em prática pensamentos e ações que eu achei necessário. Quero deixar registrado a minha admiração e o meu amor que eu sinto por vocês, meus pais! Quero agradecer ao meu irmão Gustavo pelo companheirismo, pela confiança e pela admiração. Estarei sempre contigo, te amo! Agradeço a minha namorada Manuela por me apoiar nas minhas escolhas, pelo carinho, amor e por estar comigo em todas as minhas decisões, o nosso amor é lindo.

Um agradecimento ao Professor Me. Roberto R. Ramos pelas orientações, conversas e metodologias de ensino que refletiram bastante no meu aprendizado. Admiro muito como pessoa e como professor.

Agradeço a todo o corpo docente da Universidade Federal do Cariri pela paciência, compreensão e responsabilidade para disseminar o conhecimento adquirido. Agradeço também aos avaliadores do meu trabalho de conclusão de curso Me. Marccone Venâncio da Silva e Me. Rodolfo Jakov Saraiva Lôbo pela aceitação do convite, pelos construtivos comentários na banca e por todas as oportunidades que agregaram no meu conhecimento e na minha vida acadêmica.

"Sempre lembre que você é mais corajoso do que pensa, mais forte do que parece e mais esperto do que acredita" – Christopher Robin

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso, apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Cariri, trata de um caso de expansão de uma marca já existente. Expansão essa que ocorreria na cidade de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará. A marca já existe na cidade do Crato, Ceará há mais de 15 anos. Nesse trabalho analisamos os dados demográficos, econômicos, financeiros e estruturais para ver a viabilidade dessa expansão. O estudo foi realizado entre os anos de 2017 e 2018. Dessa forma foi possível apresentar o plano e estratégias de marketing, plano gerencial, operacional e financeiro. Com os dados apresentados no decorrer do trabalho, ficou apontado que não é viável a expansão da marca.

Palavras-Chave: Trabalho de Conclusão de Curso, Chocolateria, Expansão de Marca

ABSTRACT

The current project, presented to the administration course of the Federal University of Cariri, deals with the expansion of an already existing market. The expansion talked about in the former sentence will occur in the city of Juazeiro do Norte, in the state of Ceara. Besides this brand already exists in the city of Crato, Ceara for more than fifteen years. In this paper we will analyse demographic, economical, financial and structural data to see the viability of the aforementioned expansion. The study was carried out between the years 2017 and 2018. In this way it was possible to present the marketing strategies, operational and financial management plan. With the data shown through the project, it was concluded that expansion was not viable.

key-words: Final examination paper, Chocolate store, Brand expansion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro I – Portes de Empreendimentos	187
Quadro II – Público-alvo da Chocolateria	22
Quadro III – Definição do Posicionamento de Mercado	24
Quadro IV – Conceito de pontuação.....	24
Quadro V – Vantagens Competitivas.....	25
Quadro VI – Matriz de Responsabilidades.....	29
Figura I - Organograma da Empresa.....	18
Tabela I – Pirâmide Etária.....	23
Figura II - Arranjo Físico - Chocolateria.....	31
Tabela II – Estimativa de investimento fixo em máquinas e equipamentos.....	32
Tabela III – Estimativa de investimento fixo em móveis e utensílios.....	32
Tabela IV – Capital de Giro.....	32
Tabela V – Custo de Produtos.....	33
Tabela VI – Custo de Produtos para Estoque Inicial.....	33
Tabela VII – Caixa Mínimo.....	34
Tabela VIII – Estimativa do prazo médio de vendas.....	34
Tabela IX – Estimativa do prazo médio de compras.....	34
Tabela X – Estimativa da necessidade de estoque.....	34
Tabela XI – Necessidade líquida de capital de giro.....	35
Tabela XII – Investimentos Pré-operacionais.....	35
Tabela XIII – Investimentos Total.....	36
Tabela XIV – Estimativa do faturamento mensal - Desejado.....	36
Tabela XV – Custos de Comercialização.....	37
Tabela XVI – Custos de Mão-de-obra.....	38
Tabela XVII – Depreciação.....	38
Tabela XVIII – Estimativa de Custos Fixos.....	39
Tabela XIX – Custo de Produtos.....	39
Tabela XX – DRE Mensal.....	40
Tabela XXI – DRE Anual.....	40
Tabela XXII – Cenário de Desempenho Empresarial.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

CCT – Convenção Coletiva do Trabalho

UFC – Universidade Federal do Ceará

URCA – Universidade Regional do Cariri

SP – São Paulo

PR – Paraná

CE - Ceará

ABICAB - Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

CVTEC – Centro Vocacionais Técnicos

CIEE – Centro de Integração Empresa Escola

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	13
1.1	Projeto Plano.....	13
1.2	Os Responsáveis e suas Competências.....	13
1.3	Os Produtos, Serviços e a Tecnologia.....	14
1.4	O Mercado Potencial.....	14
1.5	Competências Distintivas – Elementos de Diferenciação.....	14
1.6	Previsão de Vendas.....	14
1.7	Indicadores de viabilidade do negócio.....	14
1.8	Necessidades de Financiamento.....	15
2	DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA.....	15
2.1	A missão da empresa.....	15
2.2	Visão e objetivos da empresa.....	16
2.3	Estrutura Organizacional e Legal (Organograma).....	17
2.4	Parcerias.....	19
3	PLANO DE PRODUTOS E SERVIÇOS.....	19
3.1	Chocolates Finos.....	20
3.2	Doces Finos.....	20
3.3	Bem-Casados.....	20
3.4	Brownies.....	21
3.5	Montagem dos Produtos.....	21
4	O PLANO DE MARKETING.....	21
4.1	Análise do Mercado.....	21
4.1.1	Fatores Socioculturais.....	22
4.1.2	Definição do Público-Alvo.....	22
4.2	Concorrência.....	24
4.3	Estratégias de Marketing.....	27
4.3.1	Produto/serviço.....	27
4.3.2	Preço.....	28
4.3.3	Praça.....	28
4.3.4	Promoção.....	28
5	PLANO GERENCIAL.....	29
6	PLANO OPERACIONAL.....	31
6.1	Processos Operacionais.....	31

7 PLANO FINANCEIRO	32
7.1 Investimento Inicial	32
7.1.1 Investimento Fixo.....	32
7.1.2 Capital de Giro	33
7.1.3 Investimentos Pré-Operacionais.....	36
7.1.4 Investimento Inicial Total	36
7.2 Estimativa de Faturamento Mensal	37
7.3 Estimativa de Custos.....	38
7.3.1 Custos Fixos.....	39
7.3.2 Custos Variáveis	40
7.4 Demonstração do resultado do exercício (DRE)	41
7.5 Indicadores de viabilidade	42
7.5.1 Ponto de Equilíbrio	42
7.5.3 Rentabilidade	43
7.5.4 Prazo de retorno do investimento.....	43
8 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....	44
9 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	44
9.1 Oportunidades e ameaças.....	44
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS	46

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Um plano de negócios tem como intuito oferecer para o empreendedor, informações detalhadas acerca dos seus produtos e serviços; clientes; concorrentes; fornecedores e os principais pontos fortes e fracos da empresa. Por meio da obtenção destes dados, é possível identificar se uma ideia pode se tornar um negócio viável, além de auxiliar na gestão da empresa (ROSA, 2009).

1.1 Projeto Plano

Esse plano de negócios tem como objetivo, analisar a viabilidade financeira e de mercado da expansão do empreendimento que está localizado na cidade do Crato. Essa expansão tem o objetivo de inaugurar uma nova loja na cidade de Juazeiro do Norte.

1.2 Os Responsáveis e suas Competências

A Chocolateria conta com a participação de dois sócios como responsáveis pela empresa, tendo sua forma jurídica enquadrada como Sociedade Limitada. A seguir, são mostradas as principais competências dos sócios.

Sócio 1

Nome: Ray Lemos

Perfil: Bacharel no curso de Administração de Empresas pela Universidade Federal do Cariri (UFCA)

Sócio 2

Nome: Renata Lemos

Perfil: Graduada em ciências econômicas pela Universidade Regional do Cariri (URCA)

Competências: Vasta experiência no ramo de chocolates finos e doces. Já participou cursos na área, nas cidades de São Paulo, SP; Curitiba, PR; Fortaleza, CE e países como Bélgica. Hoje atua como Diretora Executiva na empresa e é responsável pela criação de receitas e controle de qualidade dos produtos.

1.3 Os Produtos, Serviços e a Tecnologia

Por se tratar de uma empresa comercial, a receita gerada pela loja será advinda da venda dos produtos. A Chocolateria tem como principais produtos chocolates finos, doces finos, bem-casados e brownies. Além dos produtos vendidos a empresa oferece o serviço de montagem dos produtos no local onde será realizado o evento. A tecnologia utilizada pela empresa é artesanal, necessitando de pessoas com mão-de-obra especializada.

1.4 O Mercado Potencial

O Público alvo da Chocolateria são pessoas predominantemente das classes sociais A e B, com faixa etária entre 25 e 34 anos de idade, do sexo feminino. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade de Juazeiro do Norte possui 22.750 mulheres clientes potenciais. Dentre eles podemos destacar 2.005 pessoas com rendimento mensal acima de 5 salários mínimos.

1.5 Competências Distintivas – Elementos de Diferenciação

O diferencial da Chocolateria em relação aos seus concorrentes é o serviço de personalização oferecido nos seus produtos. O cliente escolhe qual tipo de chocolate ele prefere que seja usado, qual modelagem e caricatura ele prefere nos seus produtos e a empresa produz da maneira que o cliente solicita, diferentemente dos seus concorrentes que não oferecem esse serviço.

1.6 Previsão de Vendas

A previsão de vendas da Chocolateria foi elaborada em cima do estudo de históricos de faturamentos de anos passados. Desta forma, pôde-se prever um faturamento anual de R\$ 300.000,00.

1.7 Indicadores de viabilidade do negócio

O investimento total inicial a ser feito para a expansão da Chocolateria com uma loja de 20m² na cidade de Juazeiro do Norte é de R\$ 74.723,53. Esse valor já está incluso o investimento em móveis, reforma do estabelecimento, frente de loja em vidro, equipamentos e capital de giro. O prazo para o retorno de investimento é de 60 meses. A Chocolateria possui um ponto de equilíbrio mensal de R\$ 13.104,59; rentabilidade de 1,60% e lucratividade de 4,3%.

1.8 Necessidades de Financiamento

O recurso financeiro da empresa será totalmente próprio, obedecendo a proporção de 50% do valor do investimento para cada sócio, com isso a participação de cada sócio fica de R\$ 38.000,00.

2 DESCRIÇÃO GERAL DA EMPRESA

2.1 A missão da empresa

Oliveira (1991, p.69), define missão como "a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação de onde a empresa quer ir". Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A Chocolateria tem como missão:

“Proporcionar aos seus clientes um momento inesquecível ao degustar produtos confeccionados no mais alto padrão de qualidade e de sabor incomparável, visando sempre a satisfação dos clientes, colaboradores e sócios. ”

A missão organizacional é o propósito fundamental que a organização tenta seguir e identifica seus produtos e clientes. Assim a missão identifica a razão de ser da empresa, (Megginson *et al*, 1998).

Segundo o Censo do IBGE (2010) a população da cidade de Juazeiro do Norte é de 249.939 mil habitantes. A faixa etária dos clientes potenciais da Chocolateria é entre 25 e 34 anos de idade. Com isso temos na cidade de Juazeiro do Norte 22.750 mil mulheres clientes potenciais. Dentre eles podemos destacar 2.005 mil pessoas com rendimento mensal acima de 5 salários mínimos.

Os principais produtos comercializados são chocolates finos, doces finos, bem-casados e brownies.

Os concorrentes são: Concorrente A, Concorrente B e Concorrente C. Todos eles são localizados na cidade de Juazeiro do Norte, no estado do Ceará.

A empresa tem como base tecnológica a produção artesanal. Tem poucas máquinas e o diferencial da empresa é a mão de obra especializada.

As vantagens competitivas são a personalização dos produtos e o recheio diferenciado dos concorrentes. Como a produção é artesanal, pode-se produzir os doces do sabor que o cliente solicita, no formato que o cliente solicita, entregando no prazo desejado. O recheio é feito também de chocolate, se diferenciando dos concorrentes que utilizam como base o leite condensado.

A Chocolateria mantém uma postura de seriedade, comprometimento e zelo diante da comunidade. Atuando na melhoria e desenvolvimento da região que se situa ao redor da sua matriz. Tem pretensões de criar projetos comunitários de qualificação de mão de obra.

Empresa essa que coloca sempre os seus colaboradores em primeiro plano, proporcionando o melhor ambiente de trabalho, com os melhores equipamentos, oferecendo um ambiente amigável, saudável e ético, tratando todos com dignidade e respeito.

Para Henry Ford *apud* Lacombe (2005, p. 16) “as duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem em seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas”. Os colaboradores para qualquer empresa são a turbina de força, sem eles a empresa não se sustenta.

Segundo Gary Dessler (2003, p. 136):

Com a evolução do nosso ambiente empresarial, os funcionários já não são vistos como meras ferramentas de produção, mas como o ativo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, (...) mantê-los é hoje em dia uma competência essencial.

Por conta do tratamento acolhedor a Chocolateria apresenta uma baixa taxa de *turnover*.

2.2 Visão e objetivos da empresa

Drucker (*apud* Vasconcelos Filho e Pagnocelli, 2001, p. 217) afirma "a importância da visão organizacional de forma singular comentando que mais do que nunca, ter uma Visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso".

Segundo Nanus:

Não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada (NANUS, *apud* VASCONCELOS FILHO e PAGNOCELLI, 2001 p. 213).

A visão da empresa é de extrema importância, pois é a partir dela que os seus colaboradores poderão reconhecer se querem ou não participar dos objetivos futuros da empresa. A visão compreende os objetivos de médio e longo prazo da empresa em uma frase, mostrando onde ela pretende chegar e o que ela pretende alcançar. É importante ressaltar que a visão precisa ser revisada e repensada constantemente, pois ao passo que a organização cresce e evolui essa visão pode já não mais refletir sua realidade.

A Chocolateria tem como visão:

“Ser a maior produtora de chocolates finos do Cariri, com profissionais qualificados, moderna estrutura tecnológica, rapidez, qualidade e responsabilidade oferecendo aos seus clientes, parceiros e colaboradores uma união duradoura e magnífica.”

Dentre os objetivos da empresa de médio a longo prazo será a aquisição de maquinário para acelerar o processo de produção. Com isso a abrangência e a capacidade de produção irão aumentar consideravelmente, passando para uma capacidade de produção de 240.000 unidades de chocolates finalizados por mês. Com essa aquisição teremos a capacidade de abranger toda a região do Cariri e por consequência ampliar o quadro de funcionários.

Para tal aquisição a organização pretende utilizar recursos totalmente próprios. O recurso virá dos sócios, sendo estabelecido qual a cota de investimento que cada sócio irá contribuir.

A organização pretende se tornar referência no ramo de chocolates e doces finos em todo o estado do Ceará, fazendo com que ao se pensar em chocolates e doces finos venha ao pensamento a Chocolateria.

2.3 Estrutura Organizacional e Legal (Organograma)

O SEBRAE (2012) – Serviço de Apoio às Micro e Pequena Empresas, classifica as empresas de acordo com o seu faturamento e o número de empregados. De acordo com a realidade da organização ela se encaixa em ME (Microempresa).

Quadro II – Portes de Empreendimentos

Porte da empresa	MEI¹	ME²
Faturamento	Até R\$60.000,00 Anuais	De R\$60.001,00 até R\$360.000,00 anuais
Nº de pessoas empregadas	Até um funcionário	De 0 até 9 funcionários - comércio

Fonte: SEBRAE, (2012).

Como a Chocolateria produz e revende seus chocolates e doces finos ela precisa da licença da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Prefeitura Municipal, a Secretaria de Estado da Fazenda do Ceará e ao Ministério da Fazenda. Ao primeiro e segundo órgão, cabe à empresa solicitar o alvará para que o estabelecimento funcione e pagar as taxas cobradas pela prefeitura e vigilância sanitária. Já o segundo órgão obriga a empresa a emitir nota fiscal em cada venda e a pagar o Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) que é de competência estadual. No terceiro órgão, a loja é optante do SIMPLES e desta forma paga apenas uma porcentagem sobre sua renda bruta como imposto e ainda deve recolher o Imposto de Renda e a Contribuição Social.

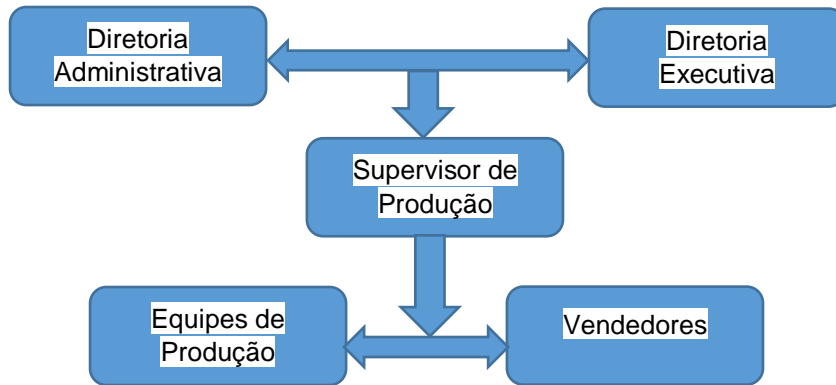
Além desses órgãos, a empresa ainda tem outras obrigações legais, como taxa sindical, pagamento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), pagamento de 30 dias de férias com o acréscimo de 1/3 sobre o período trabalhado, décimo terceiro salário, auxílio vale transporte entre outros que constam na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) e na Convenção Coletiva do Trabalho (CCT), pelos sindicatos.

A estrutura organizacional será distribuída da seguinte forma: Diretoria Administrativa, Diretoria Executiva, Supervisor de Produção, Equipes de Produção, Vendedores.

¹ Microempreendedor Individual

² Microempresa

Figura I – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, (2015).

Na Diretoria Administrativa está o sócio Ray Lemos, graduando em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Cariri (UFCA), na Diretoria Executiva está a sócia Renata Lemos, graduada em ciências econômicas pela Universidade Regional do Cariri (URCA), no Supervisor de Produção, Equipes de Produção e Vendedores, terão colaboradores com os conhecimentos necessários para atuação na área.

2.4 Parcerias

A Chocolateria possui inúmeras parcerias e os fornecedores, como: Dansul Nestlé com o fornecimento de toda a linha profissional da Nestlé, a Nacional Gás, que fornece gás para o abastecimento dos fornos, a Dansul Sorvetes Nestlé que fornecem toda a linha de sorvete. Outros fornecedores que fornecem produtos de forma geral como Atacadão e Assai, dentro diversos outros fornecedores de pequeno porte da cidade do Crato e Juazeiro do Norte.

3 PLANO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

O produto é um bem ou serviço com o intuito de atender as vontades de um determinado mercado. Lembrando que o produto inclui tanto bens e/ou serviços quanto embalagens, marcas, serviços aos clientes e outras características.

Nesta linha de raciocínio Giuliani (2003) afirma que o produto é o que os estrategistas de marketing proporcionam ao cliente com o intuito de troca, podendo ser um produto - bem - ou serviço - intangível. É importante o produto ter algumas

características como qualidade, embalagens atraentes, marca bem posicionada, mix de serviços, estilo próprio, tamanhos diversos, design moderno entre outros.

Os produtos comercializados pela Chocolateria são chocolates finos, doces finos, bem-casados e brownies.

3.1 Chocolates Finos

Os chocolates finos são produtos sofisticados e de alto requinte. São produzidos com os melhores chocolates profissionais da Nestlé. Tem diversos sabores dentre eles damasco, cereja, conhaque, tangerina, café, trufa branca, menta e pistache. Todos os recheios são feitos à base de chocolate, conhecidos como *ganache*. Diferente dos concorrentes que usam como recheio o leite condensado, a Chocolateria utiliza o *ganache*.

3.2 Doces Finos

Os doces finos são doces totalmente diferentes dos comercializados pelos concorrentes. Além de serem *gourmets*, utilizam chocolate profissional na sua matéria prima, enquanto os concorrentes utilizam chocolate em pó na sua matéria prima. Os modelos também são diferentes, sendo apresentados em formatos redondos, quadrados e retangulares. Utilizam na sua apresentação produtos à base de chocolate belga.

3.3 Bem-Casados

Os bem-casados são bolinhos brancos recheados com doce à base de leite condensado. Têm esse nome devido à utilização em grande escala desse produto como presente de agradecimento de convidados de festas de casamento. Tradicionalmente eles são servidos ao final do casamento para trazerem sorte aos recém-casados, simbolizando a união e o compromisso mútuo entre os pares.

Eles serão vendidos na Chocolateria embalados em papel celofane ou embalagem de papel crepom.

3.4 Brownies

Os brownies são bolinhos bem cremosos à base de chocolate. Tem uma grande procura e é um dos campeões de venda. Podem ser consumidos puros ou acompanhados com sorvete de creme e calda de chocolate. São comercializados com uma embalagem de celofane.

3.5 Montagem dos Produtos

A montagem dos produtos é um diferencial que a Chocolateria foi a primeira a lançar no mercado. Além da venda dos produtos o cliente pode contratar a empresa para fazer a montagem dos produtos no evento. A empresa leva os produtos, as peças de decoração e os profissionais capacitados para a ornamentação dos produtos no evento. Todos os profissionais que estão envolvidos nessa etapa passam por um rigoroso treinamento especializado em ornamentação dos produtos para eventos.

4 O PLANO DE MARKETING

4.1 Análise do Mercado

De acordo com os últimos dados disponíveis na Pesquisa Anual de Comércio do IBGE, 2013, o comércio brasileiro é composto por 1,6 milhão de empresas, que geram R\$ 2,7 trilhões de receita operacional líquida. O setor também é responsável por gastar R\$ 168,2 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações pagas a 10,4 milhões de pessoas ocupadas.

A Pesquisa Anual de Comércio também informa que esse setor é o maior empregador do Brasil e, as empresas que possuíam até 19 pessoas ocupadas foram as que geraram a maior parcela da receita operacional líquida, R\$ 437,1 bilhões, pagaram a maior parte das remunerações, R\$ 50.644 milhões e empregaram a maior parte do pessoal ocupado, 4,5 milhões.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB) em 2014, o Brasil é o terceiro maior mercado de chocolates do mundo, gerando 33 mil empregos diretos anuais e 66 mil empregos indiretos. O Nordeste representa 12% do consumo nacional com 1,27kg por habitante.

Ainda segundo ABICAB, no primeiro trimestre de 2015 o setor de chocolate teve uma redução de 9,97% na produção. A causa dessa redução foi a alta do dólar, o aumento da inflação e a crise econômica.

O Jornal Diário do Nordeste divulgou em outubro de 2016 dados levantados pela Consultoria Euromonitor informações de que esse segmento deverá crescer até 2018, 10% ao ano. O ponto fraco é que o mercado é extremamente sazonal, tendo duas datas que elevam o consumo: Páscoa e Natal.

4.1.1 Fatores Socioculturais

A região do cariri é muito visitada por romeiros e religiosos que faz movimentar o comércio local.

Tem um número crescente de investidores na região.

Possui uma grande quantidade de pessoas de outras cidades que estão vindo se instalar na região, gerando assim mais renda e movimentando mais o comércio local.

Segundo Stefano e Cruz (2012), Juazeiro do Norte não é mais uma cidade que depende economicamente apenas do turismo religioso, hoje o município se transformou em um grande polo varejista, sendo no ano de 2011 a segunda cidade que mais criou empregos no interior do Nordeste.

4.1.2 Definição do Público-Alvo

Para que se tenha sucesso na operação, deve-se identificar claramente quem é o seu público-alvo, para somente depois definir as estratégias. É a partir dessa identificação que são feitas as escolhas de qual veículo de comunicação será utilizado para transmitir a mensagem para esse público.

As ações de marketing das organizações têm um foco que é o Público-alvo ou *Target*. São essas pessoas a quem dirigimos nossas estratégias, sempre tentando atender suas necessidades e vontades. Há alguns anos atrás, as visões de marketing eram chamadas de Marketing de Massa, pois tinham como objetivo atingir uma grande quantidade de pessoas, sem distinguir as várias divisões que a compõem (SHIMOYAMA; ZELA, 2002)

Pode-se afirmar que

O conceito de Marketing tem as suas raízes na orientação para o cliente, a qual é fundada na filosofia de que a produção e os esforços de venda devem ser baseados em entender e servir às necessidades e aos desejos do cliente (Czinkota *et al.*, 2001, p. 30).

Definir o público-alvo é, com certeza, a parte mais importante dos seus esforços de marketing, pois não importa o que você diga se isso não for direcionado para a pessoa certa.

De acordo com uma análise interna com os clientes da Chocolateria, foi elaborado um quadro com seu público-alvo.

Quadro III – Público-alvo da Chocolateria

Geográficos (Países, regiões, cidades, bairros)	Mulheres, localizadas nas proximidades a um raio de 30 km
Demográficos (Sexo, idade, renda, educação)	Mulheres entre 25 e 34 anos, pertencente a classe média alta e classe alta
Psicográficos (Estilo de vida, atitudes)	Pessoas interessadas em produtos de qualidade, exclusivos e com ótimas matérias primas.
Comportamentais (Ocasões de compra, hábitos de consumo, benefícios procurados, taxas de uso)	Os produtos procurados costumam ser em datas comemorativas, procurando sempre um bom sabor e uma ótima decoração

Fonte: Elaborado pelo autor, (2015).

Podemos observar também a tabela do censo demográfico do IBGE da pirâmide etária da população da cidade de Juazeiro do Norte.

Tabela IV – Pirâmide Etária

GRUPOS DE IDADE	PIRÂMIDE ETÁRIA	
	HOMENS	MULHERES
0 - 4 anos	10.478	10.102
5 - 9 anos	10.723	10.167
10 - 14 anos	12.846	12.538
15 - 19 anos	11.962	12.240
20 - 24 anos	12.306	13.377
25 - 29 anos	10.939	11.677
30 - 34 anos	9.896	11.073
35 - 39 anos	8.031	9.056
40 - 44 anos	6.929	8.201
45 - 49 anos	5.599	6.948
50 - 59 anos	8.014	10.445
60 - 69 anos	5.665	7.789
70 anos ou mais	4.965	7.973
TOTAL:	118.353	131.586
TOTAL - Homes e Mulheres:		249.939

Fonte: IBGE: Censo Demográfico 2010.

Com esses dados podemos identificar na cidade de Juazeiro do Norte a quantidade de pessoas dentro da faixa etária do nosso público alvo é de 22.750 pessoas. Dentro desse público podemos destacar 2.005 pessoas com a renda familiar acima de 5 salários mínimos.

4.2 Concorrência

Kotler (2000) divide em concorrentes diretos aqueles que procuram satisfazer o mesmo público-alvo, nesse caso destacamos os concorrentes identificados como Concorrente A, Concorrente B, Concorrente C e os latentes, os quais oferecem novos ou outros tipos de estratégias para satisfazer as mesmas necessidades.

Fazendo uma análise da definição do posicionamento de mercado entre os concorrentes temos a apresentação a baixo:

Quadro III – Definição do Posicionamento de Mercado

Informações	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Atuação	Juazeiro do Norte	Juazeiro do Norte	Juazeiro do Norte
Público-alvo	Mulheres 25-34 anos	Mulheres 25-34 anos	Homens e mulheres
Pontos Fortes	Ótima Localização Relacionamento em redes sociais	Diversidade de produtos Relacionamento em redes sociais	Ótima Localização Horário de funcionamento flexível
Pontos Fracos	Não tem produtos personalizados	Não tem produtos personalizados	Não tem produtos personalizados
Estratégia Utilizada	Bom relacionamento nas redes sociais, Montagem de mesa	Bom relacionamento nas redes sociais, produtos com preços mais baratos	Boa localização Flexibilidade no horário, maior diversidade de produtos

Fonte: Elaborado pelo autor, (2015)

Podemos analisar também as vantagens competitivas que estimulam o cliente a comprar na Chocolateria. O resultado encontrado pelo autor é o seguinte exposto no quadro IV.

Quadro IV – Conceito de pontuação

Conceito	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não tem
Pontuação	5	4	3	2	1	0

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2015)

Quadro V – Vantagens Competitivas

Vantagens competitivas	Chocolateria	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Personalização dos produtos	5	2	1	2
Utilização apenas de chocolate	5	0	0	2
Entrega no prazo e hora	5	2	0	3
Planejamento estratégico do evento	5	4	0	0
Montagem no local do evento	5	4	0	0
Uso de peças próprias	5	5	0	0
Pessoal capacitado para montagem	5	3	0	0
Local estratégico	0	4	4	4
Relacionamento em redes sociais	4	5	5	3
Preço baixo	2	3	4	3
Total:	41	32	14	17

Fonte: Elaborado pelo Autor, (2015)

Com esse quadro podemos analisar que a Chocolateria ficou à frente dos seus concorrentes. Tal fato ocorre por conta do serviço diferenciado oferecido pela empresa.

4.3 Estratégias de Marketing

Para Cobra (1992), estratégia, em uma visão mais ampla, é um plano pronto com o objetivo de realizar o melhor uso de recursos para atingir uma meta. De acordo com o autor, estratégias de marketing consistem em procedimentos, políticas e programas relativos às características do preço, produto, serviço e comunicação com os consumidores.

Dentre os muitos tipos de estratégias, Porter (2002) resumiu-as em três tipos genéricos:

- Liderança total em custos: a empresa realiza um grande empenho para reduzir ao máximo os custos de produção e distribuição, podendo, assim, proporcionar preços menores que a concorrência e obter maior participação de mercado;

- Foco: a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Para tanto, tem que conhecer as necessidades dos segmentos escolhidos e obter lideranças em custos ou encontrar uma maneira de diferenciação dentro do segmento-alvo

- Diferenciação: a empresa reúne estratégias para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Por exemplo, comprometer-se para ser líder em serviços, em estilo, em qualidade, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.

Nesse contexto a Chocolateria decidiu investir no marketing pela diferenciação. Como ela tem produtos e serviços que nenhum outro concorrente oferece, divulgar esse diferencial pode fazer com que aumente a demanda e procura por seus serviços e produtos.

4.3.1 Produto/serviço

De acordo como foi abordado no item 3, os produtos da Chocolateria são: chocolates finos, doces finos, bem-casados e brownies.

Os serviços oferecidos pela empresa é o de personalização dos chocolates finos, podendo ser escolhido o sabor e modelo que o cliente desejar e a montagem dos produtos no evento do cliente.

4.3.2 Preço

Para a decisão de qual será o preço que os produtos serão comercializados, é necessário analisar todos os custos relacionados com a produção, venda e distribuição dos produtos, além do retorno desejado pelos acionistas da empresa.

Os preços dos chocolates finos variam entre R\$ 2,25 e R\$ 2,55 a unidade, dependendo do modelo e sabor que o cliente solicita. O preço dos doces finos é R\$ 2,00 a unidade. O preço dos bem-casados é de R\$ 3,55 a unidade e o preço dos brownies é de R\$ 3,95 a unidade.

O preço do serviço de montagem depende da distância entre a Chocolateria e o local do evento, os valores variam entre R\$ 435,00 e R\$ 1.270,00.

4.3.3 Praça

O local ideal para a instalação da Chocolateria na cidade de Juazeiro do Norte é no bairro Lagoa Seca, pois é onde hoje se localiza o polo gastronômico do Cariri. Nesse bairro é também onde se concentram a maior quantidade de pessoas da classe social A.

A loja deverá estar localizada em uma via de grande circulação, voltada para o tráfego de veículos. Deverá ter local para estacionamento de veículos e local para colocar mesas próximo a calçada.

A Chocolateria terá que ter a decoração e ambientação sofisticada e requintada para atender os padrões das classes A e B. Terá produtos expostos em vitrine, para o cliente consumir ao chegar no local. Todos os produtos serão produzidos para serem consumidos no mesmo dia.

4.3.4 Promoção

Hiebing Jr. (1999) destaca que promoção é o ato de comunicar incentivos de forma a encorajar o cliente-alvo a realizar determinado comportamento que se traduz

em resultados, sejam eles de longo ou curto prazo ou de rentabilidade ou associação ao produto.

A maneira mais eficaz e barata que a empresa encontrou foi a divulgação nas redes sociais *instagram*, *facebook* e na *internet*.

A empresa possui um setor de *design* gráfico. Nesse setor as artes gráficas para postagem nos meios de comunicação são criadas. Em seguida a empresa destina uma verba que é conhecida como *link* patrocinado. Esse *link* patrocinado funciona da seguinte maneira: depois de escolhido a localidade, público-alvo e determinar a verba que se deseja utilizar, a arte gráfica com a propaganda da empresa é mostrada diversas vezes direcionando para apenas seu público alvo ver, diminuindo assim o gasto com propagandas para pessoas que não são seu público-alvo.

5 PLANO GERENCIAL

A chocolateria será registrada como uma microempresa, e contará com uma equipe de colaboradores além dos sócios Ray Lemos e Renata Lemos. A seguir encontra-se o quadro com as funções e responsabilidades detalhadas:

Quadro VI – Matriz de Responsabilidades

Nome	Cargo	Responsabilidades	Qualificações	Subordinados
Sócios	Sócio- Gerente Administrativo	Responsável pelo planejamento financeiro, custos, compra de produtos, controle de estoque e pela contratação de funcionários	Administrador de empresas	3 Colaboradores
Gerente/ Supervisor	Gerente de Loja	Responsável pela produção, pelo desenvolvimento dos produtos, pela especificação dos materiais e pelo controle da qualidade.	Ensino Superior	2 Colaboradores
Frente de Caixa	Caixa de Loja	Responsável por receber dinheiro das vendas, lançar vendas no sistema, conferência de caixa, atender telefonemas	Ensino Médio	-
Balconista	Sócio- Gerente Técnico	Responsável por atender clientes, preparar produtos, vendas, limpeza de salão e mesas	Ensino Médio	-

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

Segue descrito abaixo, algumas informações a respeito do recrutamento, remuneração de colaboradores e da capacitação:

- a) Recrutamento: o recrutamento será realizado em parceria com organizações como o SENAC, CVTEC e CIEE.
- b) Remuneração: Será pago para os caixas e balconistas um salário mínimo mais comissão de 1% sobre vendas, para o gerente/supervisor um salário mínimo e meio e para os sócios o pró-labore.
- c) Capacitação: Para os colaboradores serão realizados treinamentos de acordo com cada área de trabalho. Para o gerente/supervisor será realizado treinamentos tanto pela empresa como por empresas como o SEBRAE.

6 PLANO OPERACIONAL

Planejar, ou fazer planos, consiste basicamente em estabelecer o que fazer, quando fazer, como fazer, quem fazer e em que sequência fazer. É uma atividade que está presente no dia a dia de qualquer ser humano, embora não de forma estruturada, como se faz necessário quando está em jogo o futuro de uma organização. (BARROS NETO, 2002, p. 87).

6.1 Processos Operacionais

A Chocolateria terá como processos operacionais a montagem de lanches prontos, como o brownie com sorvete ou bem casado com sorvete. Todo o restante da produção será preparado na matriz da empresa, na cidade do Crato-Ce.

A loja terá um salão e uma pequena cozinha, com um balcão que os colaboradores irão ficar do lado de dentro e na frente do balcão terá mesas para os clientes ficarem, dentro do salão.

Por trás do balcão terá uma porta que dará acesso a pequena cozinha para montagem dos produtos e assepsia dos utensílios e objetos usados pelos clientes.

O caixa da loja ficará próximo a porta de saída. Nesse local os clientes apresentarão as comandas com os produtos consumidos e será feita a cobrança do valor devido.

A baixo, na figura II está descrito o arranjo físico da chocolateria e o fluxograma de atendimento.

Figura I - Fluxograma - Chocolateria

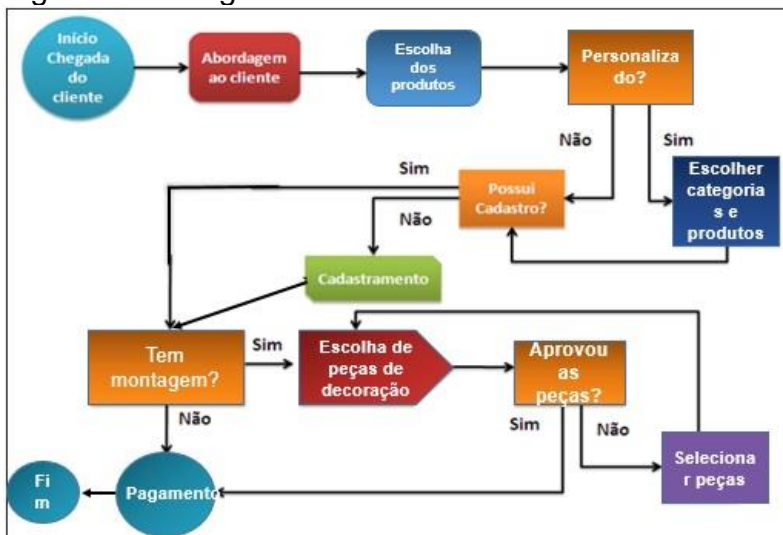
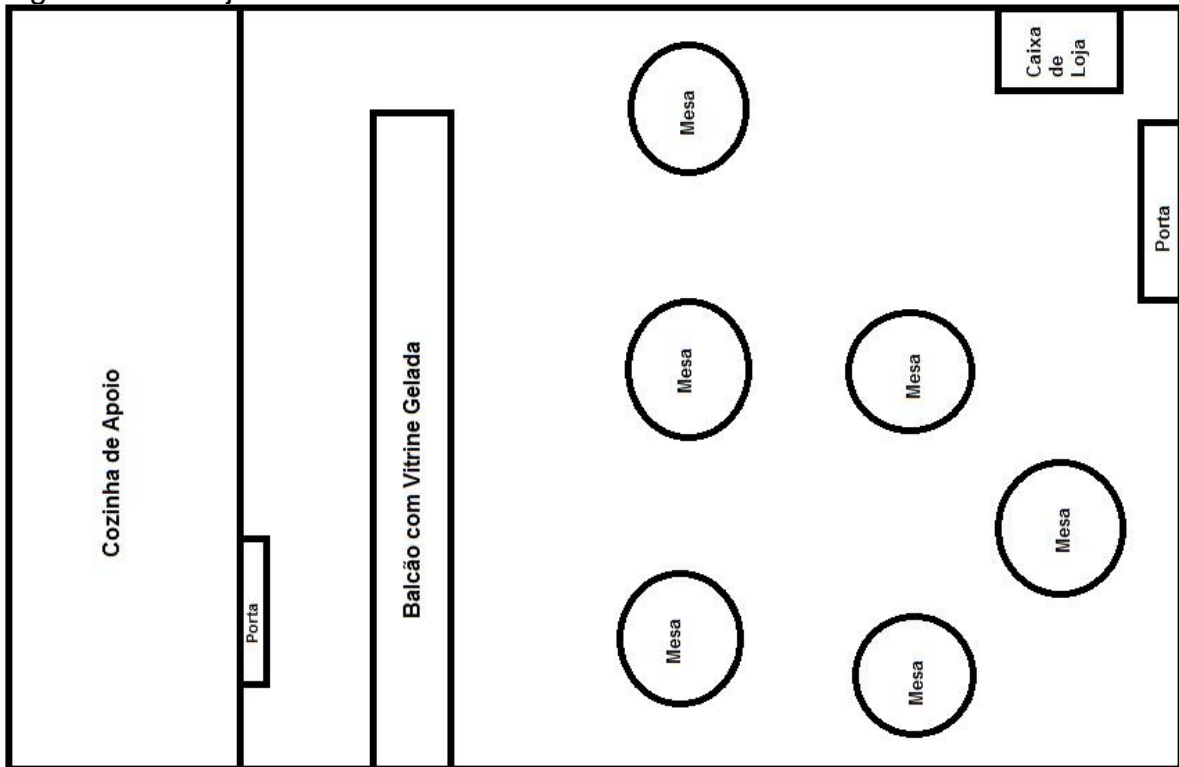


Figura II - Arranjo Físico - Chocolateria



Fonte: Elaborado pelo autor, (2017)

7 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro é o desfecho de todo o trabalho de planejamento financeiro. Nessa etapa será apresentada todas as informações relevantes apuradas durante todo o processo de planejamento e viabilidade financeira.

7.1 Investimento Inicial

Segundo Rosa (2009), o investimento total de uma empresa, deve ser dividido em três tópicos: investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.

7.1.1 Investimento Fixo

Tabela II – Estimativa de investimento fixo em máquinas e equipamentos.

EQUIPAMENTOS		
Descrição	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
01 Notebook Core i5	R\$ 1.890,00	R\$ 1.890,00
01 Notebook Core i3	R\$ 1.349,00	R\$ 1.349,00
01 Impressora hp M2020 Laser	R\$ 649,00	R\$ 649,00
01 Estabilizador 1000va apc	R\$ 235,00	R\$ 235,00
01 Impressora Epson TM20 Laser	R\$ 589,00	R\$ 589,00
01 Impressora Fiscal	R\$ 1.465,00	R\$ 1.465,00
01 Gaveta de Caixa de Dinheiro	R\$ 200,00	R\$ 200,00
02 Freezer Refrigerador Fricon 572L	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
01 Forno Microondas	R\$ 360,00	R\$ 360,00
01 Forno Elétrico 48L	R\$ 310,00	R\$ 310,00
01 Balcão Refrigerado 180cm	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
01 Ar Condicionado 18.000 Btus	R\$ 1.700,00	R\$ 3.400,00
TOTAL (A):		R\$ 22.247,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Tabela III – Estimativa de investimento fixo em móveis e utensílios.

MOVÉIS E UTENSÍLIOS		
Descrição	Valor Unitário (R\$)	Total (R\$)
01 Moveis Projetados	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
TOTAL (B):		R\$ 20.000,00
TOTAL (A) + (B):		R\$ 42.247,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.1.2 Capital de Giro

De acordo com o artigo publicado pelo SEBRAE, capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques e recursos para pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda), pagamento de impostos, salários e demais custos e despesas operacionais.

Tabela IV – Capital de Giro

ESTIMATIVA DO CAPITAL DE GIRO	
Descrição	Total (R\$)
Estoque inicial	R\$ 20.870,00
Caixa Mínimo	R\$ 6.206,53
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO:	R\$ 27.076,53

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

As tabelas abaixo, descrevem o montante de capital necessário para o estoque inicial e o caixa mínimo.

Tabela V – Custo de Produtos

Custo de Produtos			
Descrição	Unidade	QTDE.	Valor Unitário (R\$)
Chocolates Finos	Und.	1	R\$ 2,30
Doces Finos	Und.	1	R\$ 2,00
Bem-Casados	Und.	1	R\$ 3,50
Brownies	Und.	1	R\$ 4,10
Tortas Doces	Und.	1	R\$ 82,00
Salgados Gourmet	Und.	1	R\$ 7,00
Serviço de Montagem de Mesa	Und.	1	R\$ 230,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Tabela VI – Custo de Produtos para Estoque Inicial

Custo Total de Produtos		
Chocolates Finos	1000	R\$ 2.300,00
Doces Finos	1000	R\$ 2.000,00
Bem-Casados	800	R\$ 2.800,00
Brownies	800	R\$ 3.280,00
Tortas Doces	70	R\$ 5.740,00
Salgados Gourmet	350	R\$ 2.450,00
Serviço de Montagem de Mesa	10	R\$ 2.300,00
Total:	4030	R\$ 20.870,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

A estimativa de estoque inicial foi elaborada com base na previsão de faturamento mensal com o total de 4030 unidades de produtos vendidos. Como a chocolateria irá trabalhar com a revenda de produtos, o seu estoque não terá margem de segurança, pois caso necessite de mais produtos, basta solicitar da fábrica que será enviado em tempo hábil para a chocolateria.

De acordo com Rosa (2009), o caixa mínimo representa o montante em dinheiro necessário para financiar as operações iniciais de uma empresa. Inserido neste contexto, o caixa mínimo é obtido através do custo fixo mensal, o custo variável mensal, que por sua vez é composto pelos custos dos produtos vendidos e custos de comercialização, e da necessidade líquida de capital de giro em dias.

Tabela VII – Caixa Mínimo

CAIXA MÍNIMO	
1.Custo fixo mensal	R\$ 8.522,69
2.Custo variável mensal	R\$ 20.870,00
3.Custo total da empresa (1) + (2)	R\$ 29.392,69
4.Custo total diário (3) / (30)	R\$ 886,65
5.Necessidade líquida de capital de giro em dias	4
Caixa mínimo (R\$)	R\$ 6.206,53

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

O capital de giro é obtido por meio de três indicadores: prazo médio de vendas, prazo médio de compras e a necessidade média de estoques. Os cálculos de cada um destes indicadores se encontram nas tabelas a seguir.

Tabela VIII – Estimativa do prazo médio de vendas

ESTIMATIVA DO PRAZO MÉDIO DE VENDAS			
Prazo médio de vendas	(%)	Nº de dias	Média ponderada em dias
A vista	60%	0	0
A prazo	40%	30	12

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

O prazo médio de vendas foi calculado com base na pesquisa de mercado, e representa o tempo médio que a empresa irá levar para receber de seus clientes o pagamento referente às vendas. No caso da chocolateria a média ponderada resultou em um prazo médio de 12 dias.

Tabela IX – Estimativa do prazo médio de compras

ESTIMATIVA DO PRAZO MÉDIO DE COMPRAS			
Prazo médio de compras	(%)	Nº de dias	Média ponderada em dias
A vista	50%	0	0
A prazo	50%	30	15

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

O prazo médio de compras demonstra o número dias que a empresa irá pagar aos seus fornecedores. As compras da chocolateria serão feitas 50 % à vista e 50% a prazo, desta forma a média ponderada de compras será de 15 dias.

Tabela X – Estimativa da necessidade de estoque

ESTIMATIVA DA NECESSIDADE DE ESTOQUE	
Necessidade média de estoques	7 dias

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Como os produtos da chocolateria são perecíveis, o prazo máximo de renovação do estoque é de 7 dias. Com isso toda semana será necessário reabastecer a loja.

A tabela a baixo mostra a necessidade de líquida de capital de giro em dias.

Tabela XI – Necessidade líquida de capital de giro

Necessidade líquida de capital de giro	
Recursos da empresa fora do seu caixa	Nº de dias
1. Contas a receber – prazo médio de vendas	12
2. Estoques – necessidade média de estoques	7
Subtotal (1 + 2)	19
Recursos de terceiros no caixa da empresa	Nº de dias
3. Fornecedores – prazo médio de compras	15
Subtotal 3	15
Necessidade líquida de capital de giro em dias	4

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.1.3 Investimentos Pré-Operacionais

Investimentos pré-operacionais são todos os investimentos que a empresa realiza antes de iniciar as suas atividades efetivamente. Como por exemplo reforma do local, pintura e taxas de abertura da empresa, entre outros, (ROSA, 2009).

Tabela XII – Investimentos Pré-operacionais

INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS		
Descrição		Total (R\$)
Luvas do ponto comercial		R\$ 3.000,00
Divulgação		R\$ 2.000,00
Despesas de legalização		R\$ 400,00
	TOTAL:	R\$ 6.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.1.4 Investimento Inicial Total

Tabela XIII – Investimentos Total

INVESTIMENTO TOTAL		
Descrição DOS INVESTIMENTOS	Valor (R\$)	(%)
Investimentos fixos	R\$ 42.247,00	57%
Capital de giro	R\$ 27.076,53	36%
Investimentos pré-operacionais	R\$ 5.400,00	7%
TOTAL:	R\$ 74.723,53	100%
Fonte de recursos	Valor (R\$)	
Recursos Sócio 1	R\$ 37.361,77	50%
Recursos Sócio 2	R\$ 37.361,77	50%
TOTAL:	74.723,53	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.2 Estimativa de Faturamento Mensal

Estimativa de faturamento mensal da chocolateria será elaborada com base na capacidade de venda da operação e em relação ao ponto de equilíbrio. Dessa maneira, para que seja obtido um retorno satisfatório, para que seja suficiente para pagar todas as despesas e ter uma margem de lucro, foi estipulado um faturamento mensal de R\$ 27.795,00.

De acordo com a margem de contribuição de cada produto, analisamos o nosso público e fizemos um mix variado que pode ser analisado na tabela a seguir.

Nesse cenário colocamos a estimativa de venda satisfatória e que a empresa tivesse uma condição financeira saudável.

Tabela XIV – Estimativa do faturamento mensal - Desejado

Estimativa do faturamento mensal - Desejado				
Produto / serviço	Qtde (estimativa de vendas)	Valor Unitário (R\$)	Faturamento total (R\$)	(%)
Chocolates Finos	1000	R\$ 2,50	R\$ 2.500,00	9%
Doces Finos	1000	R\$ 2,35	R\$ 2.350,00	8%
Bem-Casados	800	R\$ 3,95	R\$ 3.160,00	11%
Brownies	800	R\$ 4,65	R\$ 3.720,00	13%
Tortas Doces	70	R\$ 120,00	R\$ 8.400,00	30%
Salgados Gourmet	350	R\$ 9,90	R\$ 3.465,00	12%
Serviço de Montagem de Mesa	10	R\$ 420,00	R\$ 4.200,00	15%
Total:			R\$ 27.795,00	100%

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.3 Estimativa de Custos

Na estimativa de custos, os custos a serem calculados pela empresa são: custos de comercialização, custos de mão-de-obra, custos de depreciação, custos fixos e os custos variáveis.

Os custos de comercialização estão relacionados com os gastos referentes a taxas e impostos sobre as vendas. Os impostos da chocolateria são calculados com base na tabela do simples nacional, estipulado uma alíquota de 5,97%, referente ao faturamento mensal. Com relação aos gastos com a venda, foi destinado 3,39% à taxa da maquineta de cartão de crédito. A tabela a seguir apresenta os custos de comercialização.

Tabela XV – Custos de Comercialização

CUSTOS DE COMERCIALIZAÇÃO - Realista			
Impostos sobre vendas	%	Faturamento estimado	Custo Total (R\$)
Simple Nacional	5,97%	R\$ 27.795,00	R\$ 1.659,36
TOTAL (A):	5,97%	R\$ -	R\$ 1.659,36
Custo com vendas	%	Faturamento estimado	Custo Total (R\$)
Taxa de cartão	3,39%	R\$ 11.118,00	R\$ 376,90
TOTAL (B):	3,39%	R\$ -	R\$ 376,90
TOTAL (A) + (B):	9,36%		R\$ 2.036,26

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Na tabela a seguir podemos analisar os custos referentes à mão-de-obra. Nesse cálculo está incluso das despesas como, salário, FGTS, férias, 1/3 de férias, 13º salário, totalizando um total de 33% a mais sobre o salário mínimo de 2017 no valor de R\$ 970,00.

Tabela XVI – Custos de Mão-de-obra

CUSTO DE MÃO-DE-OBRA MENSAL	
Descrição	Total (R\$)
Salário	R\$ 970,00
Encargos Totais	33%
TOTAL:	R\$ 1.293,98
Colaboradores	2
TOTAL GERAL:	R\$ 2.587,96

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Segundo Assaf (2010), a depreciação representa a perda de valor dos bens fixos tangíveis da empresa, e por se tratar de uma despesa deve ser repassada para o preço de venda. Na tabela a seguir é apresentado os dados referentes aos custos mensais da depreciação com os equipamentos e máquinas, móveis e utensílios da chocolateria.

Tabela XVII – Depreciação

Depreciação				
Ativos Fixos	Valor do Bem (R\$)	Vida útil em anos	Depreciação Anual (R\$)	Depreciação Mensal (R\$)
1. Máquinas e Equipamentos				
01 Notebook Core i5	R\$ 1.890,00	3	R\$ 630,00	R\$ 52,50
01 Notebook Core i3	R\$ 1.349,00	3	R\$ 449,67	R\$ 37,47
01 Impressora hp M2020 Laser	R\$ 649,00	5	R\$ 129,80	R\$ 10,82
01 Estabilizador 1000va apc	R\$ 235,00	5	R\$ 47,00	R\$ 3,92
01 Impressora Epson TM20 Laser	R\$ 589,00	5	R\$ 117,80	R\$ 9,82
01 Impressora Fiscal	R\$ 1.465,00	5	R\$ 293,00	R\$ 24,42
01 Gaveta de Caixa de Dinheiro	R\$ 200,00	10	R\$ 20,00	R\$ 1,67
02 Freezer Refrigerador Fricon 572L	R\$ 10.000,00	8	R\$ 1.250,00	R\$ 104,17
01 Forno Microondas	R\$ 360,00	5	R\$ 72,00	R\$ 6,00
01 Forno Elétrico 48L	R\$ 310,00	8	R\$ 38,75	R\$ 3,23
02 Ar Condicionado 18.000 Btus	R\$ 3.400,00	8	R\$ 425,00	R\$ 35,42
01 Balcão Refrigerado 180cm	R\$ 1.800,00	8	R\$ 225,00	R\$ 18,75
2. Móveis e Utensílios				
Móveis Projetados	R\$ 20.000,00	10	R\$ 2.000,00	R\$ 166,67
TOTAL:				R\$ 474,83

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.3.1 Custos Fixos

De acordo com Rosa (2009), custos fixos são os gastos de uma empresa que independente da produção e da quantidade de produtos vendidos em um determinado período, não sofrem alterações.

Tabela XVIII – Estimativa de Custos Fixos

ESTIMATIVA DOS CUSTOS FIXOS	
Descrição	Custo total mensal (R\$)
Aluguel	R\$ 2.000,00
Telefone e internet	R\$ 100,00
Salário + encargos (férias; 13º salário; FGTS; INSS).	R\$ 2.587,96
Depreciação	R\$ 474,83
Maquineta de cartão de crédito	R\$ 59,90
Energia Eletrica	R\$ 1.000,00
Pró-labore	R\$ 2.300,00
TOTAL:	R\$ 8.522,69

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.3.2 Custos Variáveis

Os Custos de produção da chocolateria foram elaborados com base nos nossos seis produtos e uma prestação de serviço. Todos os custos foram feitos em cima de uma unidade vendida. Os produtos serão comprados do fabricante e revendidos na chocolateria.

Tabela XIX – Custo de Produtos

Custo de Produtos				
Descrição	Unidade	QTDE.	Valor Unitário (R\$)	VALOR
Chocolates Finos	Und.	1	R\$ 2,30	R\$ 2,30
Doces Finos	Und.	1	R\$ 2,00	R\$ 2,00
Bem-Casados	Und.	1	R\$ 3,50	R\$ 3,50
Brownies	Und.	1	R\$ 4,10	R\$ 4,10
Tortas Doces	Und.	1	R\$ 82,00	R\$ 82,00
Salgados Gourmet	Und.	1	R\$ 7,00	R\$ 7,00
Serviço de Montagem de Mesa	Und.	1	R\$ 230,00	R\$ 230,00
TOTAL:				R\$ 330,90

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.4 Demonstração do resultado do exercício (DRE)

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é uma demonstração contábil que se destina a evidenciar a formação do resultado líquido em um exercício, através do confronto das receitas, custos e despesas.

As tabelas a seguir detalham o demonstrativo do resultado mensal e anual respectivamente. A DRE mensal apresenta um lucro líquido de R\$ 1.195,57 e o demonstrativo anual apresenta um lucro líquido de R\$ 14.346,78.

Tabela XX – DRE Mensal

DRE - MENSAL	VALOR (R\$)
1. Receita total de venda	27.795,00
2. Custos variáveis totais	
(-) CPV	20.870,00
(-) Impostos sobre vendas	1.659,36
(-) Custos com vendas	694,88
Subtotal de 2	23.149,19
3. Margem de contribuição	4.645,81
4. (-) Custos fixos totais	8.522,69
5. Resultado operacional	-3.876,88

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

Tabela XXI – DRE Anual

DRE - ANUAL	VALOR (R\$)
1. Receita total de venda	333.540,00
2. Custos variáveis totais	
(-) CPV	250.440,00
(-) Impostos sobre vendas	19.011,78
(-) Custos com vendas	8.338,50
Subtotal de 2	277.790,28
3. Margem de contribuição	55.749,72
4. (-) Custos fixos totais	102.272,34
5. Resultado operacional	-46.522,62

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

7.5 Indicadores de viabilidade

7.5.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio retrata o quanto a empresa necessita faturar para honrar com todos os seus custos de um determinado período. O ponto de equilíbrio é obtido através da divisão do custo fixo total pelo índice da margem de contribuição (ROSA, 2009).

A margem de contribuição representa a sobra de capital gerada pela diminuição das vendas pelos custos variáveis, para desta forma, pagar os custos fixos e gerar lucro líquido:

$$(Receita\ total - Custo\ variável\ total) / Receita\ total = (27.795,00 - 18.076,74) / 27.795,00 = 34,97\ %$$

$$PE = \frac{Custo\ fixo\ total}{Índice\ de\ MC} = \frac{R\$ 8.522,69}{34,97\%}$$

$$PE = R\$ 24.371,43$$

Dessa maneira, a chocolateria irá alcançar seu ponto de equilíbrio mensal quando o faturamento for de R\$ 24.371,43. Dessa forma ela irá cumprir com todas as obrigações financeiras, não havendo lucro ou prejuízo.

7.5.2 Lucratividade

O indicador de lucratividade estabelece uma análise do lucro líquido em relação às vendas realizadas pela empresa (ROSA, 2009).

$$Lucratividade = \frac{Lucro\ Líquido}{Receita\ Total}$$

Lucro líquido: R\$ 1.195,57

Receita Total: 27.795,00

Lucratividade: 4,3%

A lucratividade de 4,3% da chocolateria informa que de R\$ 27.795,00, a empresa conseguiu transformar 4,3% em lucro líquido.

7.5.3 Rentabilidade

A rentabilidade da empresa é um indicador de atratividade dos negócios, medindo assim o retorno do capital investido pelos sócios. A rentabilidade é obtida através da divisão do lucro líquido pelo investimento total (ROSA, 2009).

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$$

Lucro Líquido: R\$ 1.195,57

Investimento Total: R\$ 74.723,53

$$\text{Rentabilidade} = 1,59\%$$

Este indicador informa que, os sócios irão recuperar a cada mês, 1,59% do valor investido através da obtenção dos lucros, acarretando em retorno de 20% ao ano.

7.5.4 Prazo de retorno do investimento

O prazo de retorno do investimento demonstra quanto tempo será necessário para o empreendedor recuperar o investimento realizado para iniciar as atividades da empresa (ROSA, 2009).

$$\text{Prazo do retorno do Investimento} = \frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$$

Investimento Total: R\$ 74.723,53

Lucro Líquido: R\$ 1.195,57

Prazo do retorno do Investimento = 62,5

Desta forma, os sócios e investidores da Chocolateria terão recuperado seu investimento inicial em 62 meses e 5 dias.

8 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

A tabela a seguir, representa os possíveis cenários de desempenho empresarial. Temos o cenário realista, pessimista e otimista.

Tabela XXII – Cenário de Desempenho Empresarial

Descrição	Realista	Pessimista	Otimista
1. Receita total de venda	27.795,00	12.620,00	36.133,50
2. Custos variáveis totais			
(-) CPV	16.075,50	7.250,50	20.665,50
(-) Impostos sobre vendas	1.584,32	719,34	2.059,61
(-) Custos com vendas	416,93	189,30	542,00
Subtotal de 2	18.076,74	8.159,14	23.267,11
3. Margem de contribuição	9.718,26	4.460,86	12.866,39
4. (-) Custos fixos totais	8.522,69	8.522,69	8.522,69
5. Resultado operacional	1.195,57	-4.061,83	4.343,69

Fonte: Elaborado pelo autor, (2017).

9 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

9.1 Oportunidades e ameaças

Segundo Kotler e Keller (2006), eles afirmam que as forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da empresa e se relacionam, quase sempre, a fatores internos. Se analisarmos nesse contexto, as forças representam os pontos positivos gerados pela empresa, sendo capazes de agregar valor aos produtos e dessa forma proporcionar vantagens competitivas à empresa. Analisando as fraquezas, estas por sua vez, demonstram os pontos negativos que podem levar a perda de valor e competitividade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Pontos Fortes:

- Personalização de produtos ao gosto do cliente
- Utilização de matéria-prima de alta qualidade
- Pontualidade na entrega e montagem de eventos

- Reconhecimento de marca forte no mercado

Pontos Fracos:

- Localização desfavorável
- Não possui um bom relacionamento nas redes sociais

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse plano de negócios teve o intuito de analisar a viabilidade da expansão e abertura de uma chocolateria na cidade de Juazeiro do Norte no Ceará. Através dos dados coletados podemos analisar que o projeto não é tão viável, pois a margem de lucro é extremamente pequena, tendo uma margem de 4,30%, além de uma rentabilidade de 1,60% com uma previsão de retorno de investimento de 5 anos.

Com um investimento a casa dos R\$ 74.000,00 existem outros investimentos que tem uma margem de lucro melhor e um retorno mais rápido que 60 meses.

Por fim, este plano de negócios proporcionou indicadores e dados para o empreendedor conhecer de uma maneira mais aprofundada, uma operação complexa, que necessita de pessoas capacitadas e *know how* nessa área específica.

De fato, é indiscutível que para um empreendedor transformar uma ideia em um negócio palpável e rentável é necessário muito planejamento e conhecimento, pois todos os negócios oferecem riscos e ameaças.

REFERÊNCIAS

IBGE: Censo Demográfico. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/painel/populacao.php?lang=&codmun=230730&search=ceara|juazeiro-do-norte|infogr%E1ficos:-evolu%E7%E3o-populacional-e-pir%E2mide-et%E1ria> > Acesso em 01 de Novembro de 2015.

IBGE: Censo Demográfico. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=230730&idtema=108&search=ceara|juazeiro-do-norte|censo-demografico-2010:-resultados-da-amostra-rendimento--> > Acesso em 01 de Novembro de 2015.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Estratégia empresarial**: Uma abordagem empreendedora. 2° ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: SP. Harbra. 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hal, 2003.

IBGE: Pesquisa Anual do Comercio 2013. Disponível:

http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2013_v25.pdf --> Acesso em 02/12/15

ABICAB: Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados. Disponível em:

<http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/camaras_setoriais/Cacau/30RO/App_Potencial_3RO_Cacau.pdf > Acesso em 14/01/17

IBGE censo 2010/Tendência Nielsen 2012/ Associados ABICAB – Elaboração: ABICAB

Diário do Nordeste:

<<http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/negocios/um-mercado-que-cresce-ao-sabor-de-grandes-datas-1.1643391>> Acesso em 14/01/17

SHIMOYAMA, Cláudio; ZELA Douglas Ricardo. **Administração de marketing (Coleção gestão empresarial, 3)**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. P. 1-18.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R.; DUNNE, Patrick; GRIFFIN, Abbie. **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2009.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HIEBING JR., Roman G. **The One Day Marketing Plan: organizing and completing a marketing plan that Works**. Chicago, NTC Business Books, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. – 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2006.